

УДК 331.101.3

ЧЕНЬ ХУАЙГЕН

*Луганский национальный университет имени Тараса Шевченко*

## **ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА С ПРИМЕНЕНИЕМ ПИРАМИДЫ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ**

Исследована проблема мотивирования труда, которая является одной из самых острых проблем, стоящих перед современными предприятиями. Разработана модель современной системы материальной мотивации. Классифицированы факторы стимулирования и мотивации труда по формулировкам потребностей в иерархии по Маслоу.

Досліджено проблему мотивування праці, яка є однією з найгостріших проблем, що стоять перед сучасними підприємствами. Розроблено модель сучасної системи матеріальної мотивації. Класифіковано фактори стимулювання і мотивації праці з формулювань потреб в ієрархії по Маслоу.

The problem of motivating labor, which is one of the most pressing challenges facing modern businesses. A model of a modern system of material incentives. Classified factors stimulating and motivating work on the wording needs Maslow's hierarchy.

*Ключевые слова:* предприятия, персонал, управление персоналом, мотивация, пирамида Маслоу.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм кадрового менеджмента, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность любого предприятия. В современных условиях вопрос эффективного управления персоналом является важным для любой организации. Следует обратить внимание на тесную связь темы мотивации персонала с темой эффективности управления персоналом. Трудно не согласиться с тем фактом, что стремление человека к самосовершенствованию (в том числе – и в профессиональном плане) может мотивировать его гораздо сильнее, чем любое материальное вознаграждение (по Маслоу). Таким образом, тема эффективность управления персоналом затрагивает два аспекта менеджмента – следовательно, при правильном подходе к этому вопросу, эффективность работы организации может возрасти на порядок.

Прежде всего, представляют интерес фундаментальные исследования в этой области отечественных и зарубежных ученых: Л.П. Бадиной [1], Р.Е. Булата [2], С.Д. Резника, С.Ш. Левиной, И.В. Глухой [3] и многих других.

Проблема мотивирования труда является одной из самых острых проблем, стоящих перед современным предприятием. Как правило, отечественные руководители рассматривают систему мотивации как

инструмент, базирующийся на персональных выплатах работнику. На подавляющем большинстве предприятий система мотивации неотделима от системы начисления фонда оплаты труда, один из лучших вариантов которой может быть графически отражен как (рис. 1).

Согласно принятым системам мотивации на отечественных предприятиях работник получает:

- базовую заработную плату в зависимости от иерархического уровня управления;
- премии и бонусы по результатам деятельности подразделения за отчетный период;
- премии и бонусы по результатам личной деятельности работника (личные бонусы и доплаты за исполнение проектов, комиссионные, поддержка обучающихся, и т.д.);
- премии и бонусы по результатам деятельности организации в целом (годовые бонусы).

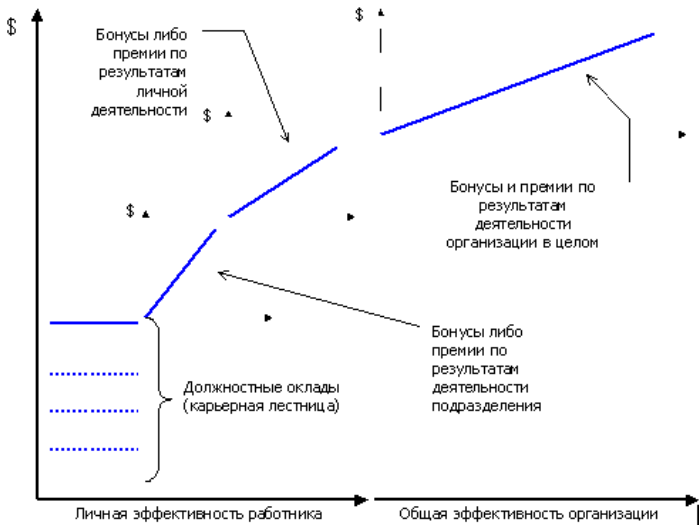


Рис. 1 – Схема начисления фонда оплаты труда (материального стимулирования)

Опционы, актуальные, в основном, для западных стран не рассматриваются в этой модели, хотя несут в себе как материальные, так и моральные стимулы. Украина, к сожалению еще не готова к адекватному восприятию концепции «народного предприятия», пока еще слишком авторизованы в сознании риски и прибыли предпринимательской и управленческой деятельности [4].

Кроме того, на схеме не отражены составляющие «компенсаци-

онного пакета», пришедшие к нам с западными компаниями. В целом, «компенсационный пакет» представляет собой систему материального стимулирования (рис. 1) плюс дополнительные льготы (организационные мероприятия) (рис. 2) и дополнительные поощрения работников (рис. 3).



Рис. 2 – Состав льгот, применяемых компаниями (в %)

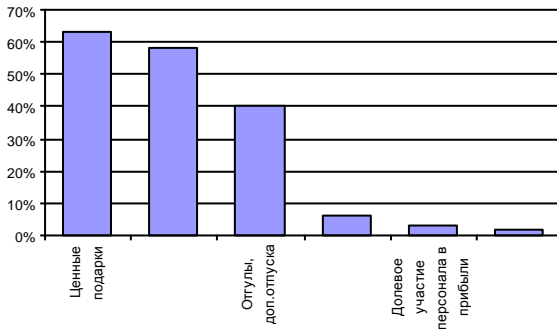


Рис. 3 – Дополнительные меры поощрения, применяемые компаниями (в %)

Справедливости ради, надо отметить, что % компаний на рис. 2 и рис. 3, применяющих те или иные льготы и поощрения работников, были определены в ходе опроса компаний, заявивших о применении «компенсационного пакета». Выборка вряд ли может считаться репрезентативной, ее характер, скорее, качественный. Большинство же предприятий применяют систему мотивации, аналогичную отраженной на рис.1. Такая схема мотивации достаточно эффективна в силу

низкого уровня жизни, и, для большинства предприятий, сохраняет свою актуальность. Тем не менее, например, на московском рынке, несмотря на внешнюю логичность и взвешенность схемы (рис. 1), она постепенно теряет свою эффективность.

Связано это со следующими факторами:

Во-первых, при регулярной выплате бонусов, комиссионных и премий, ценность и мотивирующее воздействие резко снижается – работник привыкает к ним, расценивает их как форму заработной платы, и любое снижение таких, по сути дополнительных, выплат воспринимается как унижение со стороны работодателя.

Во-вторых, начальное мотивирующее воздействие переменной части оплаты труда, как правило, мотивирует творческое начало работника. Но, на практике, активное творчество работодателем практически никогда не требуется. Творчество воспринимается как досадное недоразумение, мешающее текущей регулярной работе. Творчество, с точки зрения современного собственника-менеджера, может проявлять либо сам собственник, либо высший руководитель, ибо они и только они «лучше знают и несут ответственность». Возникает конфликт на базе взаимного непонимания, мотивирующее воздействие компенсируется негативным отношением к творческим порывам.

Снижение эффективности мотивационных схем по рис. 1 вынуждает работодателя искать новые методы мотивирования персонала. При этом, как правило, моральные «мотиваторы» не принимаются в расчет, поскольку не вполне понятно – для чего их применять. Единственным моральным методом мотивации, традиционно применяемым в Украине, является метод личного общения. Указанные на рис. 3 «моральные поощрения» в 85% случаев сводятся к личной похвале и в 10% случаев – к похвале (грамоте, благодарности и проч.) перед лицом коллег. Опять-таки проценты указаны исходя из выборки, которая не может считаться репрезентативной. Таким образом, основной моральный фактор – личное общение. Мотивирующих факторов в данном случае несколько (список может быть продолжен) [5]:

- фактор внимания и защиты со стороны высшего руководителя – есть с кем пообщаться, есть на ком проверить свои идеи, есть кому поплакаться в жилетку» и попросить защиты;

- фактор «своего парня» – с таким руководителем хочется работать, его хочется поддержать и неприлично обманывать;

- фактор сопричастности – близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника;

- фактор влияния – близкие контакты с центром принятия реше-

ний провоцируют «синдром советника», при котором работник стремится оказать эмоциональное либо интеллектуальное воздействие на принимаемые решения. Если такое удастся, работник начинает влиять на руководителя в целях Укрепления своего статуса, придавая себе вес как лидеру неформальной группы, возможно даже еще не сформированной.

В общем, украинские традиции морального стимулирования, метко отражены термином «доступ к телу». Как показано выше, такие методы мотивации несут в себе серьезную угрозу бизнесу, поскольку влияние работников на руководителя не связано с эффективностью бизнес-системы в целом, а лишь отражают стремление тех или иных специалистов упрочить свой статус на предприятии.

Похвала перед лицом коллег – иначе говоря, призыв к общественному признанию заслуг работника, начинает пользоваться все большей популярностью отечественных менеджеров. Это связано с тем, что такой вид поощрения несет в себе несколько факторов, которые могут быть использованы в управлении:

- фактор статуса – если работника публично похвалили, то значит, что этот работник как бы становится ближе к руководителю, получает моральное право на некую лидирующую позицию;

- фактор команды – тот, кого поощрили публично, начинает себя чувствовать членом «команды», у него появляется чувство ответственности за общий результат;

- фактор выделения – похвалив кого-либо, руководитель разрушает неформальные связи такого работника, особенно, если работник был выделен на фоне негативного отношения к остальным членам группы;

- фактор целеполагания – публичная похвала, фактически, является отражением целей руководителя, показывает работникам «линию партии и правительства».

Этот список также может быть продолжен, что для опытного управленца не составит труда.

Остальные методы морального мотивирования и стимулирования труда, кстати, неплохо себя зарекомендовавшие в советское время, к сожалению, не рассматриваются отечественными предпринимателями и менеджерами в силу непонимания их применимости и неуверенности в их эффективности. Рассмотрению роли и места, но не практики применения, нематериальных методов мотивации персонала и посвящены дальнейшие разделы.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу, иногда называемой «пирамидой» или «лестницей» Маслоу, является фундамен-

тальной теорией, признанной специалистами по менеджменту во всем мире. В своей теории Маслоу разделил потребности человека на пять основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому.

Несмотря на очевидную красоту и логичность теории иерархии потребностей, сам А.Маслоу в своих письмах отмечал, что теория, сделавшая его знаменитым, применима к пониманию потребностей человечества в целом, как философское обобщение, но никоим образом не может использоваться в отношении конкретного индивидуума [6].

Тем не менее, несмотря на уверенность автора в неприменимости его теории к реальным людям, теория иерархии потребностей Маслоу пережила уже тысячи (а может быть – десятки тысяч) попыток применить ее к реальной жизни в качестве основы для построения системы мотивации и стимулирования труда. Ни одна из этих попыток не увенчалась успехом в силу индивидуальной и уникальной системы ценностей каждого человека. Действительно, голодный художник, испытывающий голод, т.е. «физиологическую потребность низшего уровня», не перестанет рисовать свои картины, т.е. удовлетворять «потребность высшего уровня». Таким образом, потребность высшего уровня не всегда является логическим (иерархическим) продолжением потребностей более низкого уровня.

Для разрешения «проблемы голодного художника» многие исследователи применяли различное выделение потребностей (мотивирующих факторов) в обособленные группы. К известным базовым теориям можно отнести:

– «Теорию СВР» Алдерфера, разделившего потребности на потребности в существовании «С», потребности взаимосвязей «В» и потребности роста «Р». Движение между потребностями может происходить как «вверх», так и «вниз». Таким образом, может быть описан «голодный художник», но для построения единой системы, применимой к реальной группе людей следует описать ценности каждого из них, что очень трудоемко. Кроме того, система ценностей человека в течение жизни меняется, и такие описания следует повторять;

– «Теорию приобретенных потребностей» МакКелланда, выделившего три группы потребностей, приобретенных человеком с опытом – потребность в причастности, потребность в успехе и потребность во власти. Это – потребности высшего уровня, существующие параллельно и независимо друг от друга. За счет их параллельности и независимости достигается «отстройка» от иерархии, т.е. последова-

тельности, но недостатком этой теории является ее применимость исключительно к высшему управленческому звену организации;

– «Мотивационно-гигиеническую теорию» Герцберга, выделившего две группы факторов – «гигиенических» и «мотивирующих», что, практически, повторяет иерархичность потребностей. Кроме того, результаты воздействия гигиенических и мотивирующих факторов различны для разных индивидуумов, границы между ними размываются. Несмотря на существенный вклад в понимание мотивации, «гигиеническая теория» так и осталась чисто теоретическим вкладом в понимание специалистами основ менеджмента. Справедливости ради надо отметить, что теория Герцберга стала основой для большого количества других мотивационных теорий, которые можно обобщить термином «гигиенические».

Обилие теорий и подходов, имеющих некую общность, может быть интегрировано в некую единую понятийную систему только путем моделирования существующего состояния неких реальных объектов, что позволит выявить общую для всех теорий и подходов сущность, «отфильтровав» разногласия и разночтения. Для этого удобно использовать «пирамиду Маслоу», как наиболее полную с точки зрения концептуального или обобщенного описания потребностей [7].

В целях такого моделирования, позволяющего определить место и роль моральных и материальных стимуляторов, удобно применять «пирамиду Маслоу» (рис. 4).

При такой трансформации «пирамиды Маслоу» мы получим диаграмму количества (объема) потребностей, удовлетворяемых организацией с типовой (рис. 1) системой оплаты труда. Обоснованием корректности такого подхода является то, что любая организация – суть отражение общества, для которого «пирамида Маслоу» справедлива, императив.

Рис. 4 дает нам принципиально иное понимание задач систем мотивации персонала организации. Справедливость и непротиворечивость теорий Вygотского, Врума, Портера, Герцберга, Адамса и других, говорит нам о том, что организация должна предусматривать параллельную мотивацию по всему спектру мотивирующих факторов – от высших до низших (по Маслоу).

Параллельное мотивирование предусматривает придание системе управления таких характеристик, которые позволили бы любому работнику получать удовлетворение по всем категориям потребностей, указанным в теории Маслоу.

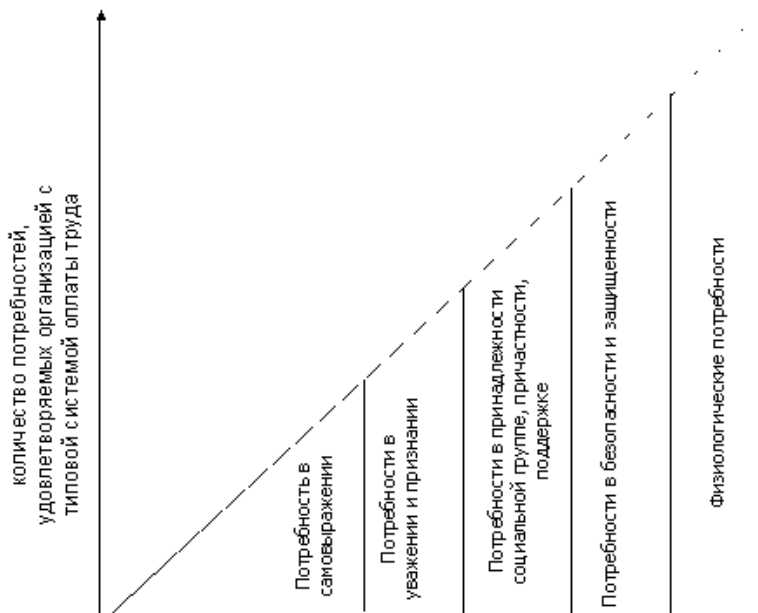


Рис. 4 – Трансформация «пирамиды Маслоу»

Таким образом, противоречия между иерархическими теориями и теориями параллельности потребностей снимаются.

Несомненно, каждый работник имеет собственную систему ценностей, определяющую уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов. Поэтому система мотивации в организации должна предоставлять работникам максимально широкий и гибкий выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник выбирает себе то, что для него обладает наивысшей ценностью.

Цели системы стимулирования должны соответствовать целям предприятия, во-первых (и, если потребуется предприятию, должен быть создан кружок кройки и шитья), и, во-вторых, должны предусматривать обеспечение функций, процессов и процедур деятельности предприятия необходимыми и достаточными компетенциями. А в рамках привлечения и удержания компетенций необходимо предусматривать наиболее комфортные для работника условия труда – как с точки зрения удовлетворения потребностей «физиологических», так и по всему спектру пирамиды Маслоу [8].

Таким образом, основной задачей системы мотивации должно стать превращение «треугольника» перевернутой пирамиды Маслоу в



прямоугольник, – т.е. придание равных стимулирующих весов всем факторам, влияющим на мотивацию человека в организации (рис. 5).

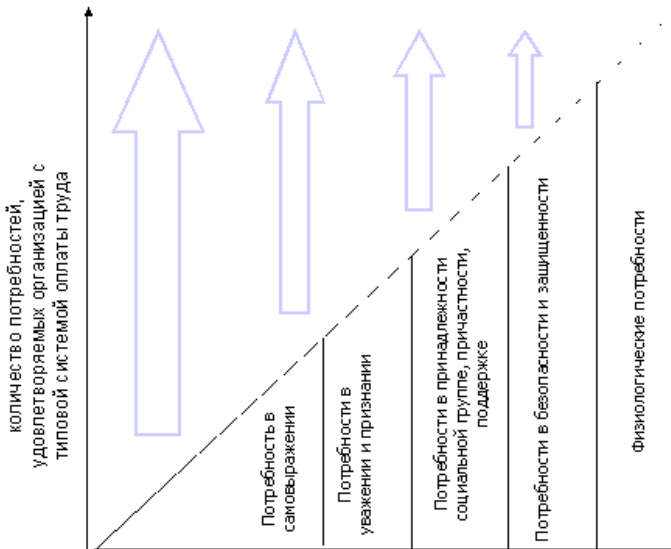


Рис. 5 – Графическое отображение задач системы мотивации

При рассмотрении полученной модели (рис. 4, 5), задачи различных мероприятий, составляющих объект управления системы мотивации и стимулирования труда, проявляются со всей очевидностью. Более того, место и роль организационных, моральных и материальных факторов стимулирования труда может быть отражена графически (рис. 6).

Поскольку работников много, и целеполагание для каждого из них должно быть в русле общих целей организации, то логично предположить существование некой общей системы мотивации, применимой к каждому работнику. Факторы стимулирования и мотивации труда могут быть классифицированы по формулировкам потребностей в иерархии по Маслоу:

1. Потребность в самовыражении. Одна из наиболее критичных потребностей. Известно, что творчество является «метамотиватором» наравне с «поиском истины», «служением другим» и «опекой». Такие «метамотиваторы» необходимо держать под контролем, а еще лучше – управлять ими. Для решения этой задачи следует использовать:

– организационные рычаги (линия 1), такие как вменение в обя-

занности топ менеджеров и творческих специалистов работы (участия) в составе комиссий, советов, комитетов или рабочих групп, ведение проектной работы;

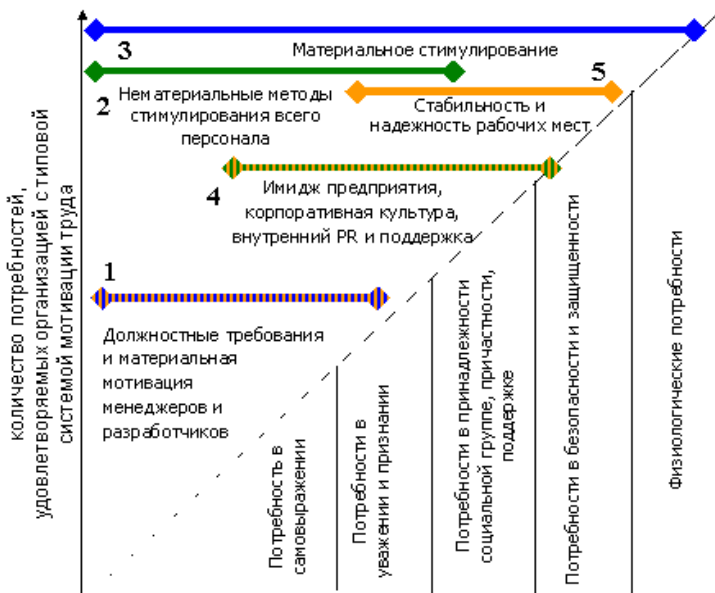


Рис. 6 – Место и роль факторов стимулирования труда

– нематериальные (линия 2) методы стимулирования персонала в части формирования клубов, кружков, команд, любительских театров и т.д. К сожалению, многие менеджеры не считают это эффективным вложением денег. Тем не менее, формирование общих целей (спортивных, соревновательных, созидательных, творческих и т.д.) существенно влияет на общий командный дух коллектива, сплачивает и мотивирует его;

– материальные методы (линия 3) – стимулирование рационализации и изобретательства (блаженной памяти БРИЗ), кружков качества, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д. При справедливой оценке творческого вклада работника его лояльность и стремление работать для компании существенно повышается.

2. Потребность в уважении и признании. В основном такая потребность существует у менеджмента компании, для которого движу-

щей силой является статус. Характерно то, что основное мотивирующее (или демотивирующее) воздействие оказывает, в основном, сравнение с работниками соседнего предприятия. В рамках управления этой потребностью следует применять:

- организационные рычаги (линия 1), показывающие менеджеру возможность профессионального роста и достижения более высокого общественного положения (статуса), что является основным при стимуляции менеджеров;

- нематериальные рычаги (линия 2), такие как название должности (статус), почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т.д.;

- материальные методы (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки и т.д.;

- имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий имидж компании, бюрократические аксессуары с наименованием либо знаком компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж.

3. Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, причастности, поддержке. Этот фактор важен для всех работников организации, при этом в сознании различных работников могут быть различные целевые социальные группы, к которым они хотели бы принадлежать. В рамках управления этим фактором применимы:

- нематериальные рычаги (линия 2), такие как участие в управлении (пусть только видимое), система обратной связи с управленцами, встречи с руководством, участие в любительских или общественных движениях, творческих коллективах или коллективах по интересам, почетное членство в различных ассоциациях, публикации статей, использование на выставках как представителя компании, звания лучшего по профессии, грамоты и благодарности, путевки, социальная сфера и т.д.;

- материальные методы (линия 3) – стимулирование активности работника, конкурентный уровень оплаты труда, поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т.д.;

- имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий имидж компании, статус работника успешного современного предприятия, престиж работы, корпоративные мероприятия и праздники;

- организационные рычаги (линия 5) – информирование общест-

венности о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.

4. Потребность в безопасности и защите. Важный фактор, существенно влияющий на лояльность работника, его приверженность организации и стойкость в критические периоды. Для управления этой потребностью требуется применять:

- материальные методы (линия 3) – конкурентный уровень оплаты труда, позволяющий делать страховые материальные сбережения, «белая» зарплата (позволяющая привлекать долгосрочные кредиты – но это отдельная тема), поддержка при значимых событиях в жизни работника, подарки, материальная помощь в критические моменты жизни, страхование на существенные суммы, оплата лекарств и т.д.;

- имиджевые рычаги (PR, линия 4) – общий узнаваемый общественностью имидж сильной и динамичной компании, прижизненный почетный общественный статус работника успешного современного предприятия и его поддержка, корпоративные мероприятия и праздники;

- организационные рычаги (линия 5) – информирование общественности и коллектива о долгосрочных перспективах деятельности компании, обучение персонала, придание стабильности рабочим местам и перспектив профессионального роста.

5. Физиологические потребности. Основа для заключения трудовых соглашений. При этом необходимо понимать, что под термином «физиологические потребности» должно пониматься нечто большее, чем условия концлагеря или ИТУ. Цивилизация существенно увеличила те потребности, которые у Маслоу получили наименование «физиологических». Более того, существует разделение таких потребностей по странам и регионам. Для современного определения таких потребностей следует использовать понятие «социального статуса» работника определенной квалификации с учетом исторически сложившихся условий на конкретном рынке труда. Для управления этой потребностью следует:

- формировать материальное стимулирование (линия 3) таким образом, чтобы средняя материальная оценка труда работника не была ниже существующей на рынке для специалиста его квалификации. Есть и иной подход, связанный с рыночным определением материальной составляющей мотивации.

Недостатком предлагаемого подхода является неучет такого важного фактора поведения работника как свобода выбора. Тем не менее, очевидно, что работник на свободном рынке занятости скорее выберет

предприятие, использующее как материальные, так и моральные методы мотивации и стимулирования труда, чем предприятие, дающее смутную и расплывчатую информацию о применяемой системе мотивации.

Несомненно, роли и задачи моральных и материальных факторов стимулирования и мотивации труда являются лишь гипотезой, основанной на изучении успешного применения различных мотивационных схем. Очевидно, что в рамках системы мотивации организационные, «имиджевые» моральные и материальные рычаги пересекаются, что затрудняет их «чистое» выделение. Тем не менее, их обозначение имеет принципиальное значение для проектирования сочетания моральных и материальных методов стимулирования.

1. Бадилина Л.П. Мотивация и оплата труда персонала в строительных организациях: учеб. пособие / Л.П. Бадилина. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. – 171 с.

2. Булат Р. Е. Управление персоналом в строительстве. Формирование готовности работников строительных организаций к профессиональной деятельности / Р.Е. Булат. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – СПб.: ОАО «Изд-во Стройиздат», 2006. – 190 с.

3. Резник С.Д. Мотивация труда управленческого персонала в строительных организациях / С.Д. Резник, С.Ш. Левина, И.В. Глухова. – Пенза : Изд-во ПГУАС, 2003. – 494 с.

4. Асаул А.Н. Маркетинг-менеджмент в строительстве: науч. и учеб.-метод. справ. пособие / А.Н. Асаул, В.П. Грахов; С.-Петерб. гос. архитектур.-строит. ун-т. – СПб.: Гуманистика, 2006. – 246 с.

5. Козлов А. Человеческий капитал в системе экономических категорий труда / А. Козлов // Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 12-16.

6. Знатнов Е.А. Роль персонала в стратегии предприятия / Е.А. Знатнов // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 52-54.

7. Череповский А. Как повысить созидательный энтузиазм строителей? // Кадровый менеджмент. – 2007. – № 3. – С. 34-38.

8. Подольский М.С. Система мотивации персонала в организациях / М.С. Подольский // БСТ: бюллетень строительной техники. – 2008. – № 9. – С. 18-19.

*Получено 28.01.2014*